



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA

SIMONE MARIA STRAPAZZON BORGES

SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS DOS INDICADORES
DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

JOINVILE (SC)

ANO 2015

SIMONE MARIA STRAPAZZON BORGES

**SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS DOS INDICADORES
DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS**

**Trabalho apresentado como requisito
parcial à obtenção da Especialização no
curso MBA em Gestão Estratégica da
Universidade Federal do Paraná.
Orientador: Cleverson Renan da Cunha**

Orientação:

JOINVILE (SC)

ANO 2015

“Se não planejarmos nosso futuro, outros o
farão para nós, por nós ou... contra nós...”.
(Desconhecido)

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 -	<i>Mapa Estratégico</i>	16
FIGURA 2 -	<i>Ferramenta KPSC – Indicadores G&G (Mão de Obra)</i>	27

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – <i>Análise Custos Fixos versus EBITDA</i>	28
GRÁFICO 2 – <i>Análise Produção versus Número de Colaboradores Ativos</i>	28
GRÁFICO 3 – <i>Análise dos Custos do Pacote de Pessoal versus Custos Fixos</i>	28
GRÁFICO 4 - <i>Investimento com Treinamento e Desenvolvimento</i>	29
GRÁFICO 5 – <i>Análise Número de Colaboradores Treinados</i>	30
GRÁFICO 6 – <i>Análise Total de Horas Treinadas Online</i>	30
GRÁFICO 7 – <i>Análise Custos de Horas Treinadas</i>	30
GRÁFICO 8 – <i>Análise das Contratações</i>	31
GRÁFICO 9 – <i>Análise dos Desligamentos</i>	31
GRÁFICO 10 – <i>Análise do Número de Colaboradores Ativos</i>	32
GRÁFICO 11 – <i>Análise da Média Salarial versus Posição na Faixa Salarial</i>	33
GRÁFICO 12 – <i>Análise da Quantidade de Horas Extras Per Capta</i>	34

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – *Análise do Volume de Horas Extras* .. Error! Bookmark not defined.3

RESUMO

O trabalho apresenta uma aplicação prática realizada em uma empresa do setor papelheiro de segmento altamente competitivo, que investe constantemente na inovação dos produtos e processos, o que inclui reengenharia de vários sistemas na prestação de seus serviços. Como objetivo inicial, pretende-se otimizar um amplo e diversificado conjunto de indicadores até então realizados de forma não centralizada e sem critérios de atualização e gestão. Uma nova ferramenta de informação gerencial voltada à rapidez nas tomadas de decisões para atender as necessidades dos clientes internos e externos, é a proposta desse projeto. Centralizando em um único local, teremos uma base que traduzirá resultados quantitativos e oferecerá a visibilidade necessária para suportar as decisões gerenciais de curto e médio prazo.

Palavras-chave:

Indicadores; *Balanced Scorecard*; Sistemas Integrados de Gestão.

ABSTRACT

The paper presents a practical application held in a company of the highly competitive segment of the paper industry, which is constantly investing in innovation of products and processes, including reengineering of various systems in providing their services. As an initial objective, we intend to optimize a broad and diverse set of indicators so far not carried out centrally and without updating and management criteria. A new management information tool aimed at quickly making decisions to meet the needs of internal and external customers, is the purpose of this project. Centralizing in one place, we will have a base to translate quantitative results and provide the visibility needed to support management decisions in the short and medium term.

Keywords:

Indicators; Balanced Scorecard; Integrated Management Systems.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Apresentação	10
1.2 Descrição do problema	10
1.3 Justificativa	12
1.4 Objetivo geral	13
2 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO.....	14
2.1 Mapa Estratégico	14
2.2 Indicadores nas organizações	16
2.3 A necessidade de mensurar os indicadores nas organizações	17
2.4 Compreendendo a Perspectiva do <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.5 As Quatro Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	21
2.6 Gestão de Recursos Humanos e sua colaboração para a consecução das Metas e Objetivos.....	21
3 PASSOS PARA SOLUCIONAR OS PROBLEMAS IDENTIFICADOS	23
3.1 Coleta de Dados.....	23
3.2 Escopo do Projeto	24
3.3 Indicadores.....	24
4 RESULTADOS DO PROJETO QUE IMPULSIONARAM A ÁREA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (GENTE E GESTÃO)	26
4.1 Ferramenta KPSC – Indicadores G&G (Mão de Obra).....	26
4.2 Indicadores Estratégicos	27
4.3 Indicadores de Treinamento e Desenvolvimento	29
4.4 Indicadores de Recrutamento e Seleção	31
4.5 Indicadores de Remuneração.....	32
5 CONCLUSÃO.....	35
6 SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR.....	39

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

As organizações buscam cada vez mais alternativas de redução nos seus custos, maior agregação de valores aos seus produtos, maior atuação no mercado e consequentemente um maior retorno sobre o capital investido. Com a tecnologia girando cada vez mais rápido, desafios é a realidade. Aprimorando nossas formas administrativas estaremos facilitando o alcance do objetivo principal da maximização dos lucros e satisfação dos clientes.

A premissa neste projeto é o desenvolvimento de uma ferramenta de informação gerencial eletrônica, (planilha), estruturada, refinada na proposição de que as informações necessárias sejam centralizadas e agrupadas com execução rápida, facilitando os tomadores de decisões para a gestão controlar e tomar determinações traduzidas por seus indicadores de forma eficiente.

1.2 Descrição do problema

Muito se sabe sobre a necessidade de existirem indicadores para se acompanhar os resultados e medir o performance organizacional, porém, não é necessário apenas possuir tais ferramentas para análise de resultados e desempenho, é imprescindível nesse processo que se tenha a veracidade das informações e a constância da atualização para que se apresentem respostas e índices sempre atualizados e coerentes com a situação atual.

A informação neste conjunto deve seguir um caminho reto e sem curvas, para

que as pessoas que estão inseridas neste processo percorram um caminho mais estreito entre informação e decisão, fazendo com que o fator: gestão organizacional seja otimizado e que o fluxo de informações seja mais rápido no momento da tomada de decisão.

Nessa relação os sistemas de informações vêm a contribuir na melhoria dos serviços prestados e dos potenciais de resultados entregues.

“As tecnologias da informação representam a possibilidade mais concreta para expandir a cooperação interinstitucional e com isso ampliar e diversificar os pontos de acesso à informação” (Carvalho & Kaniski, 2000, p. 37).

Com base neste contexto, foram identificados nas rotinas de trabalho do departamento de Gestão dos Recursos Humanos que a existência destes indicadores eram presentes, que se tinham índices para auxiliar na tomada de decisão, contudo, estes não eram de fácil acesso, além de estarem de modo descentralizado causando perda de tempo em termos de localizá-los e em muitas das vezes desatualização dos dados ou até mesmo a não atualização dos mesmos.

Apesar de existirem registros de indicadores eletrônicos utilizados para geração de informações nos níveis estratégicos, táticos e operacionais, a solução atual não atendia aos requisitos necessários quanto à correta alimentação dos dados e gráficos para gestão à vista.

Notou-se também o desconhecimento desses indicadores pelos demais membros da equipe pelo fato de que não havia padronizações, definições de entrega das atualizações e principalmente porque cada responsável dos seus respectivos indicadores construía e arquivava em pastas eletrônicas com acesso restrito, ou melhor, com liberação somente para usuários da mesma subárea do departamento, tornando difícil o acesso aos que necessitavam destas informações para tomada de decisão, gerando transtorno, segurando e postergando o fluxo pertinente para a tomada de decisão gerencial.

A cada nova atualização das informações, fazia-se necessária parametrizar todos os gráficos, bases de entradas e perdia-se o *time* de divulgação, pois não havia um padrão tornando o processo de geração das informações manual.

Perdas significativas de tempo, baixa velocidade de resposta, baixa precisão na qualidade das informações, retrabalhos de ajustes de parâmetros e consulta da base de dados, inviabilizava a continuidade da otimização da solução atual.

Essas dificuldades, em primeira instância, de encontrar todos os indicadores eletrônicos vinculados e posteriormente de ajustá-los, demandava tempo gasto sem agregar valor e retardava demais atividades, gerando aumento de custos e insatisfação dos gestores.

A deficiência da atualização dos indicadores tornava-se impraticável, pois a alta gerência sofria a ausência das informações necessárias para as tomadas de decisões.

1.3 Justificativa

A justificativa pela escolha do tema tem sua relevância, primeiramente, pela importância dos avanços dos sistemas de telecomunicações e informática favorecendo a competição através da entrada de novas empresas com capacidade de evolução inteligente.

Buscando a sobrevivência, cada vez mais as organizações querem alternativas para minimização de custos e consequente maximização de seus resultados, com retornos no capital investido e realimentação positiva as aplicabilidades oferecidas. Com as mudanças advindas das novas tecnologias uma empresa tem que ser vista como um todo e administrada de forma integrada, tendo dessa forma capacidade de prever eventos futuros, tomar decisões de longo prazo e ter grande flexibilidade interna (DRUCKER, 1981).

A autora sustenta a sua argumentação sobre a necessidade de seu tema, onde implementará uma ferramenta de sistema de informação gerencial, por ser uma tecnologia essencial que beneficiará todas as áreas do processo da cadeia produtiva e também os percussores da profissão de Analista de Gestão de Recursos Humanos.

O momento para implantar essa estrutura é oportuno porque com o cenário de competição e dinamismo, as empresas tendem a agir de forma rápida e flexível buscando atender as necessidades dos seus clientes internos e externos, reagindo às

variações do momento com elevada capacidade de adaptação.

É fundamental que tenhamos uma ferramenta de sistemas de informação gerencial, dentro das conformidades, clara e veraz para a distribuição e divulgação dos objetivos da situação atual e alinhamentos futuros.

1.4 Objetivo geral

Esse projeto procura demonstrar a relevância de indicadores bem alinhados para comunicar claramente a estratégia da área de Gestão de Recursos Humanos de forma a permitir uma Gestão à Vista que concentre às tomadas de decisão mais assertivas, bem como a existência de algumas limitações no modelo BSC para definir bons indicadores de mão de obra.

Levando em consideração que a Gestão de Recursos Humanos já é um dos grandes parceiros estratégicos para a ampliação de uma organização e pelo fato de ser uma área estratégica da organização, passa a contribuir de forma direta para a consecução das metas e objetivos da mesma, minimizando conflitos existentes entre as áreas da cadeia produtiva. Serão deste caráter explanado as causas e efeitos da implantação do *Balanced Scorecard* (BSC) na Gestão de Recursos Humanos.

O *Balanced Scorecard* consente na tradução da estratégia e da visão organizacional em um conjugado de medidas de desempenho, o que possibilita explicar e compreender melhor a estratégia, informando o caminho seguir pretendido e otimizando os processos.

Visto que as organizações precisam de instrumentos tecnológicos que possibilitem toda essa concentração no foco ao atender bem seus clientes internos e externos, rapidez, adaptação, vantagem competitiva e inteligente, propõe-se implementar uma ferramenta de informação gerencial voltada e centralizada para Gestão à Vista de Indicadores da área de Recursos Humanos, que na empresa ao qual foi elaborado o projeto é citada como área de Gente e Gestão, a qual concentra e considera com muita força a importância que as pessoas tem dentro da organização.

2 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

2.1 Mapa Estratégico

É imprescindível que se tenha na hora de desenvolver a ferramenta *Balanced Scorecard* uma representação gráfica que irá otimizar o fluxo de informação na hora da tomada de decisão, tornando de tal forma essencial o desenho do mapa estratégico. Para Costa (2006, p. 12) “o mapa estratégico tem como finalidade decodificar os complexos processos de escolha frente aos quais os gestores de todos os níveis são expostos diariamente. É mediante o mapa estratégico que a alta administração monitora o cumprimento da estratégia”.

A vantagem de se ter nítido e visível os objetivos pretendidos com a implantação da ferramenta, adjacência á uma perspectiva ampla sobre os aspectos de clientes que podem influenciar diretamente nos aspectos financeiros, o controle de retrabalhos pode auxiliar na hora de reduzir custos além de fortalecer o conceito forte com o planejamento estratégico presente na organização.

Ampliando esta visão, é possível deixar mais nítidas as questões de capacitação de funcionários, controlando a eficiência dos indicadores e acompanhando fatores cruciais tais como controle na eficiência e no fluxo de informações gerando confiabilidade no processo na hora da tomada de decisão. Além de proporcionar como crescimento e aprendizado nos colaboradores, capacitando e treinando os envolvidos além de otimizar os processos e os fluxos de informações.

Segundo Kaplan e Norton (2000), o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* explicita a hipótese da estratégia, e cada indicador se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia.

O Mapa Estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros. Essa ferramenta fornece aos executivos um referencial para a descrição e gerenciamento da estratégia.

Avaliando os fatores preponderantes para sanar as falhas estratégicas, traçando metas possíveis a satisfazer as lacunas existentes no processo são necessários que se estipulem objetivos cabíveis á missão organizacional.

Para fazer a definição de quais os indicadores deverão ser criados, monitorados e avaliados, é preciso conhecer a estratégia da empresa, e, portanto, saber o que a empresa deseja alcançar. Isto é possível através do Mapa Estratégico, que é a representação gráfica da estratégia da empresa, onde os objetivos da empresa são apresentados e destrinchados dentro de algumas perspectivas. Além disto, é através do Mapa Estratégico que a alta Administração monitora o cumprimento da estratégia de sua organização.

O Mapa Estratégico da empresa leva em consideração os objetivos que a empresa almeja, sua missão, sua visão, seu ambientes externos e internos, e foi distribuído em quatro perspectivas as quais englobam toda a estratégia da empresa, sendo elas, Financeiro, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

Com base nas informações colhidas na empresa em questão e na identificação dos problemas de fluxo de informações incorridos que dificultavam a confiabilidade das informações na hora da tomada de decisão, foi criado o mapa estratégico conforme a figura 1.

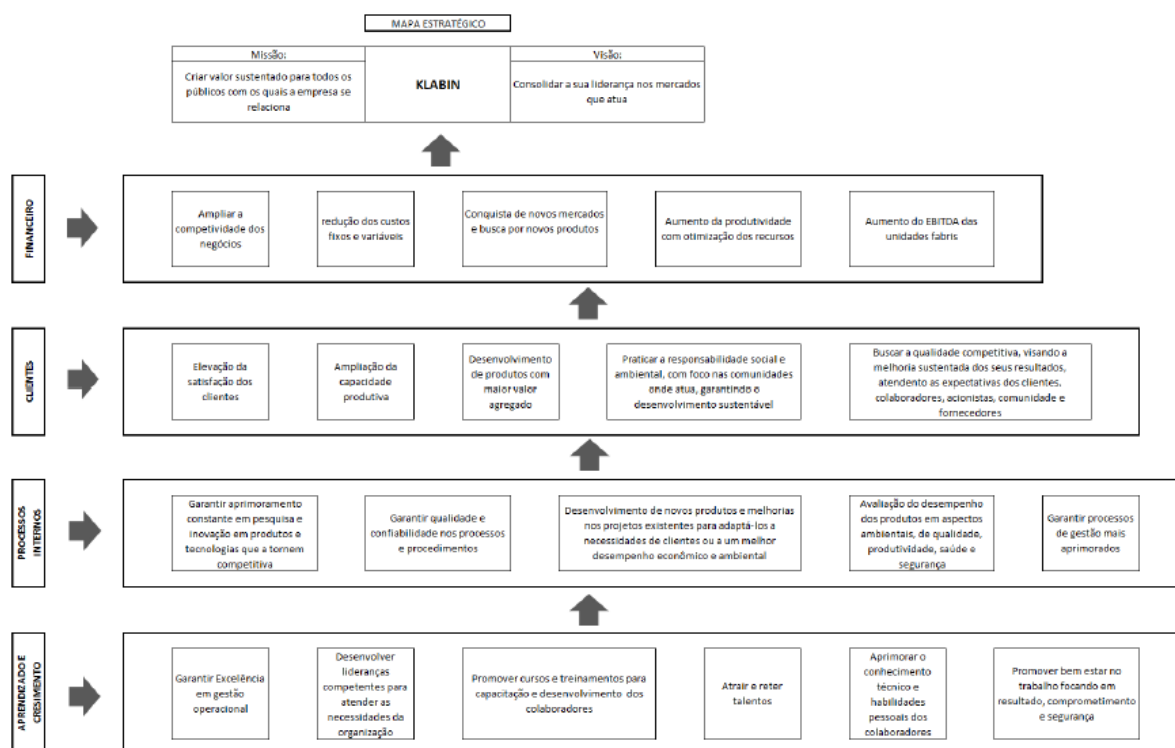


FIGURA 1 - Mapa Estratégico

Após determinada a estratégia da empresa pode ser definida os indicadores que melhor comuniquem o significado desta estratégia, indicadores estes que devem ser definidos, distribuídos entre os colaboradores da empresa, avaliados, monitorados e que se executados culminarão no resultado dos objetivos definidos pela empresa.

2.2 Indicadores nas organizações

Os indicadores podem ser utilizados como ferramentas para controlar e mensurar o desempenho da organização através de “medidas de controle” (os indicadores), para garantir que os trabalhos executados pelos colaboradores da empresa irão culminar nos objetivos / resultados almejados pela organização, e por consequência identificar o sucesso na estratégia utilizada. “O que não é medido não pode ser gerenciado”, (KAPLAN e NORTON, 1997).

Portanto, de forma mais simples, os indicadores de mão de obra servem como parâmetro avaliativo que traduz as execuções das atividades pelos colaboradores

e o gerenciamento para que as metas organizacionais sejam alcançadas. Com isto, os indicadores permitem que o corpo de gestores de uma organização comunique aos seus liderados o quão eficiente um processo e as atividades são, e como estão as suas evoluções ao longo de um período definido.

Os indicadores devem ser elaborados de forma que seus atingimentos sejam capazes de convergir à empresa com sua visão e seus objetivos estratégicos, podendo ser fixados a curtos, médios e longos prazos e faz-se necessário um modo de medi-los com precisão e de acompanhá-los. Desta forma, é necessário que a organização tenham bem definido quais os objetivos ela espera alcançar para que as áreas desta organização tenham claramente quais resultados precisam atingir para conseguir estes objetivos, e, a partir disto, definir seus indicadores e as metas que estão atreladas a eles.

Uma vez definidos os indicadores associados aos diferentes objetivos almejados estrategicamente pelas organizações, devem ser definidas as metas para alcance destes objetivos bem como os responsáveis pela busca destes indicadores.

2.3 A necessidade de mensurar os indicadores nas organizações

Tratando os indicadores de mão de obra como o resultado a ser atingido em determinado processo da área de Gente e Gestão, precisamos verificar a importância, necessidade de medir e acompanhar se as decisões que estão sendo tomadas irão trazer os resultados esperados.

A existência de medições de mão de obra é necessária, pois auxilia nas avaliações das organizações, uma vez que sem medições não há conhecimento, ou seja, essas auxiliam na obtenção de informações quantitativas, melhorando o nível de conhecimento que se deseja ter sobre os fatores que englobam a organização.

Sendo elas são responsáveis por traduzir os processos da área e, portanto, devem ser contínuas e confiáveis. Além disto, o sistema de medição deve estabelecer as prioridades a todos os envolvidos, pois sem as medições corretas fica difícil tomar decisões assertivas.

Porém, as medidas sozinhas não mostram absolutamente nada, elas precisam estar agrupadas estrategicamente em um sistema de indicadores para que os gestores das empresas possam agir de maneira eficiente e atingir os objetivos traçados.

A avaliação sistemática a partir de medições é um fator que contribui para que o desempenho evolua ao longo do tempo. Kaplan (2010, p.4) considera que uma forma de demonstrar conhecimento sobre uma atividade é a capacidade de medi-la e expressá-la em números. Não se pode melhorar aquilo que não se consegue medir, complementa Kaplan.

Os sistemas de medições servem de instrumentos que podem ajudar no gerenciamento e atingimento dos resultados. Mede-se para monitorar, controlar e aperfeiçoar o desempenho nos três níveis de atuação (Estratégico, Tático e Operacional). Spitzer (2007, p. 10) considera que não existe outra área do comportamento humano com tanta necessidade de medição efetiva quanto às organizações, que em muitos casos são entidades extremamente complexas e compostas de inúmeras “partes em movimento”. No contexto organizacional, a medição seria o elo fundamental para coordenação e alinhamento das inúmeras partes, de maneira a obter os resultados esperados.

É recomendável que toda a organização seja avaliada por meio de algum sistema para poder identificar se sua estratégia, seus métodos de trabalho e seus resultados estão suficientes e, desta forma, irão torná-la, ou continuar mantendo-a, competitiva no mercado nos próximos anos. Através da mensuração são identificadas as necessidades bem como se poderá ajudar a empresa a encontrar outras formas/métodos para alcance dos novos resultados. O grande desafio na definição da introdução de indicadores de desempenho é estimular e desenvolver a cultura de avaliação destes desempenhos.

Uma empresa pode funcionar muito bem do ponto de vista financeiro, ter boas relações com os clientes e contar com excelentes processos, mas se outra empresa obtiver vantagens semelhantes, isso de nada adiantará. Quero dizer com isso que não se deve ficar acomodado com o desempenho atual, ainda que seja satisfatório. É importante que os executivos entendam que serão superados pelos concorrentes se não

mudarem e aperfeiçoarem sua atuação continuamente e mais rápido do que eles. Convém dar-se conta de que a fonte de aprendizado e crescimento são os servidores da empresa. Somente graças a eles é possível continuar melhorando as operações” (KAPLAN, 1997).

Diante do descrito, temos como principal fonte de aprendizado e crescimento de uma organização são “as pessoas”, ou como chamado, “os colaboradores” e é através deles, da execução de seus trabalhos, que as organizações irão crescer e se expandir.

Portanto, na perspectiva dos processos internos, representam-se os processos organizacionais críticos, nos quais a empresa deve alcançar excelência para que seja possível realizar propostas de valor adicionado para clientes e satisfazer às expectativas dos acionistas em termos de resultado financeiro. Considera-se a necessidade de inovação dos processos para que os objetivos sejam atingidos (Kaplan KAPLAN e NORTON, 1997, p. 27-28).

Tomadas de decisões identificadas pelos indicadores dentro do processo interno refletem no sucesso da própria organização e estes fatores devem serem mensurados.

2.4 Compreendendo a Perspectiva do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que nasceu em 1992 pelos professores norte-americanos Robert S. Kaplan e David P. Norton para inovar a avaliação dos desempenhos empresariais, que atuam como um sistema de apoio à decisão e à gestão estratégica.

Traduzindo o *Balanced Scorecard* para o português temos a expressão "Indicadores Balanceados de Desempenho", estes possuem a aptidão de agrupar informações formidáveis para promover e acompanhar o cumprimento da estratégia, desta maneira se pode assegurar com maior propriedade que haverá a união entre os objetivos individuais dos colaboradores, os setoriais e departamentais, e os estratégicos da organização como um todo. Esta ferramenta abrange todos os níveis

organizacionais, se tornando de tal modo um instrumento para transmitir e gerar o comprometimento em todos os níveis hierárquicos e setores organizacionais com o fator de estratégia corporativa. Tendo como objetivos traduzir a missão e estratégias organizacionais em objetivos e medidas mensuráveis, tais como indicadores que deixam explícitos aos colaboradores sobre os vetores do sucesso atual e futuro.

Os sistemas convencionais se preocupam apenas em monitorar e melhorar os indicadores de custos, qualidade e tempo dos processos. O BSC, ao contrário, faz com que os requisitos de desempenho decorram das expectativas de participantes externos específicos (KAPLAN e NORTON, 2004).

A fim de assegurar que o desempenho seja mensurado de forma balanceada e segura, os autores do BSC - Kaplan e Norton sugerem que as seguintes perspectivas sejam levadas em consideração:

- **Perspectiva Financeira:** Esta perspectiva auxilia a fim de mensurar se as receitas e operosidade já realizadas até o período sobre a ótica econômica e financeira estão surtindo resultados ou não, assim como se a rentabilidade do capital acometido está a contento.
- **Perspectiva do Cliente:** Fator fortemente ligado ao mercado, pois implica em significados sobre o segmento nos quais a organização deseja competir. Seu objetivo é monitorar o grau de satisfação ao cliente a e estabelecer indicadores para aperfeiçoar esta relação, mediante as categorias de prazo, qualidade, desempenho e serviços, e custo.
- **Perspectiva dos Processos Internos:** Essa perspectiva do indica uma visão de processo com base em uma análise de sequencias, permitindo que quem estivesse à frente para tomá-la a decisão identifique oportunidades para melhorar o desempenho organizacional mediante seus clientes e acionistas.
- **Perspectiva do Aprendizado e do Crescimento:** Essa perspectiva está voltada a relação de desenvolvimento com combinações entre objetivos e suas medidas, a fim de se obter resultados em longo prazo, identificando sua estrutura e seus possíveis investimentos.

2.5 As Quatro Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Esta perspectiva está voltada para os aspectos que mostram o desejo dos acionistas, e refletem os resultados de maneira monetária, transformando de tal modo a execução da estratégia organizacional em resultados financeiros.

Segundo Kaplan e Norton (2004), a perspectiva financeira narra os resultados tangíveis da estratégia nos termos financeiros. A perspectiva do cliente ressalta que há de se ter uma definição da proposição de valor para os clientes-alvo. É aqui onde os clientes valorizarão a qualidade, pontualidade, habilidades, sistemas e os processos que produzem os produtos e serviços o que são de grande valor para a organização. Já a perspectiva dos processos internos representa quais os processos mais críticos onde se espera que exerça maior impacto sobre a estratégia.

Quando falamos em perspectivas de clientes, estamos nos referindo ao que diz respeito aos aspectos relacionados aos clientes, tais como a organização está sendo vista pelos clientes e como se dará o relacionamento com a missão organizacional a fim de melhorar o processo e os clientes queiram gerar mais receitas a organização.

Nesta perspectiva de processos internos cabe à organização identificar onde estão as lacunas para que a empresa seja excelente no que almeja, deve ser aonde a empresa precisa ser excelente para alcançar novos negócios, otimizar sua visão estratégica e conquistar novos clientes.

E por fim a perspectiva de aprendizado e desenvolvimento, a empresa deve listar as situações de como irá melhorar os itens e pontos necessários para agregar valor no processo, vindo de encontro sempre com as perspectivas anteriores, pois o fluxo seguirá desta perspectiva para as demais.

Os quatro passos identificados e alinhados, facilitam na hora de escolher a ferramenta para medir os índices e indicadores adequados.

2.6 Gestão de Recursos Humanos e sua colaboração para a consecução das Metas e Objetivos

Tendo como base, que as pessoas são um fator importante e essencial em qualquer processo, e que representam na totalidade o maior ativo dentro da organização, partimos da premissa que o gerenciamento e acompanhamento dos indicadores deste processo mensurados otimizam e auxiliam a gerencia no momento da tomada de decisão.

Cinco componentes essenciais a uma organização, são eles:

- i) Estratégia, que induz a direção que a empresa irá tomar;
- ii) Estrutura, apresenta a localização do “poder” e das tomadas de decisão dentro da organização;
- iii) Processos, esclarecem quais os métodos utilizados, o fluxo das informações e essencialmente os processos de trabalho realizados na empresa;
- iv) Sistemas de Recompensa, que influenciam diretamente a motivação dos funcionários e consequentemente as metas organizacionais; e,
- v) Pessoas, onde se consideram as qualidades necessárias para a realização dos processos de trabalho em congruência com as políticas de Recursos Humanos da empresa. (GALBRAITH,1995, p.123).

Com base no número expressivo não apenas em valores mais também em quantidade expressivos que este setor representa para a organização, é imprescindível que se tenha um acompanhamento efetivo e eficiente sobre os diversos indicadores que permitem mostrar de maneira mais clara sobre o andamento dos resultados organizacionais estipulados para tal setor sobre as múltiplas funções que compõe este departamento.

3 PASSOS PARA SOLUCIONAR OS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

3.1 Coleta de Dados

As flechas indicam o caminho que a o fluxo deve seguir, a fim de alcançar a missão proposta. Levando em conta as causa e efeitos pretendidos. Nesse conjunto, o *Balanced Scorecard* dá aos responsáveis por tomar decisões o que precisam para gerir suas estratégias organizacionais. Consiste basicamente em transformar a missão estratégica organizacionais em ações cabíveis e além de tudo mensuráveis e realizáveis.

Inicialmente será necessário investigar com a área quais são as análises sistemáticas, medições e expressões numéricas utilizadas na gestão de pessoas e conhecer novas técnicas e habilidades que possam ser utilizadas neste projeto de pesquisa.

Esses estudos visam, respectivamente, facilitar um entendimento e planejamento mais amplo para estruturação da ferramenta de informações gerencial para tomadas de decisões.

A rápida exploração dessas informações trará ganhos destacados entre os diversos adereços da área de gestão de pessoas porque possibilitará que as estratégias previstas na fase da pesquisa sejam sincronizadas, extrapolando os limites do básico atendimento para à satisfação. As organizações precisam de instrumentos tecnológicos que possibilitem a concentração em análises.

A adaptação a essas mudanças se torna uma vantagem competitiva e inteligente.

3.2 Escopo do Projeto

Implementar solução padronizada de geração e processamento dos dados em relatórios de saídas dos indicadores da área de Gente & Gestão.

Para tal, será necessário realizar um levantamento das necessidades das informações desejadas no departamento com apoio dos analistas de sistemas. Neste levantamento definir as informações que deverão ser geradas pelo sistema, bem como alinhar as padronizações de seus extratos, gráficos de apresentação e status de atualizações.

A estratificação das informações dos documentos eletrônicos existentes, gerados via sistemas de gestão ERP – SAP, e do Sistema *Bussines Intelligence* – BI, após analisados e definidos os dados necessários para implementação da ferramenta de informações gerencial, serviram de alimentação para o desenvolvimento do protótipo da nova ferramenta proposta.

3.3 Indicadores

Com a definição dos *layouts* e a alimentação das entradas dos dados pela transposição das planilhas do SAP para as planilhas eletrônicas centralizadas da área de Gente & Gestão, a realização de tabelas dinâmicas, gráficos para manipulação da construção de todo banco de dados se faz necessária e fundamental pelo dinamismo, agilidade e facilidade de tradução matricial dos diversos modelos que podem ser construídos.

A proposta de indicadores alguém vem de maneira a despontar a nova adequação das informações como forma de dispor novas saídas com outras informações de controle da proposta:

Indicadores de Estratégicos:

- Custos com pessoal;
- % de Horas Extras;
- Número de colaboradores ativos;

- Rotação de pessoal.

Indicadores de Recrutamento e Seleção:

- Custo médio por seleção;
- Tempo médio de Seleção;

Indicadores de Motivação:

- Qualidade de Formação;
- Custo de Formação.

Indicadores de Clima Organizacional:

- % Absenteísmo;
- % Rotação pessoal;
- Número de demissões voluntárias.

A implementação da ferramenta de sistema de informação gerencial, como proposta ao projeto de pesquisa, beneficiará a área de Gente e Gestão, os processos da cadeia produtiva e também os percussores da profissão de Analista de Sistemas de Recursos Humanos.

4 RESULTADOS DO PROJETO QUE IMPULSIONARAM A ÁREA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (GENTE E GESTÃO)

4.1 Ferramenta KPSC – Indicadores G&G (Mão de Obra)

Com base na análise deste processo, foi desenvolvida a Ferramenta KPSC – Indicadores G&G (Mão de Obra).

É uma planilha que integraliza todos os indicadores pertinentes ao setor e os disponibiliza a empresa para que as pessoas que assim necessitam da mesma tenham fácil acesso e localização.

A ferramenta integra dos indicadores, desenvolvida aos processos operacionais executados pelo departamento de recursos humanos, traduz padronização e tem seu banco de dados centralizado.

Além de possibilitar obter os dados, ter acesso às informações é uma ferramenta prática e dinâmica. Uma das formas é transformar os dados em indicadores para facilitar a visualização e análise para a correta interpretação das mudanças que estão ocorrendo no interior do departamento da organização.

É dividida através dos seguintes indicadores:

- **Estratégicos:** É possível através deste indicador, saber a situação financeira e orçamentária para fins de níveis gerenciais e estratégicos da organização, além de permitir entender como está o andamento do setor em meio ao cumprimento do plano estipulado relativo aos custos e EBITDA numa visão gerencial mais detalhada para nível estratégico.
- **Treinamento e Desenvolvimento:** Possibilita saber o nível de investimento em relação à capacitação de pessoal e quantidades e valores.

- **Recrutamento e Seleção:** Permite esclarecer sobre as quantidades e formas de recrutamentos a organização obteve durante o período, assim como os desligamentos anuais.
- **Remuneração:** Fator de extrema importância organizacional, pelo fato de representar traduzir os custos estimados em valores mensais e que precisam ser entendidos e acompanhados pelas organizações.

A ferramenta elaborada é simplificada e de fácil extração de dados.



FIGURA 2 - Ferramenta KPSC – Indicadores G&G (Mão de Obra)

Assim como o fluxo de informações deve correr de maneira clara e reta, deve também atender a todas as demandas, a fim de preencher todas as lacunas existentes no setor gerando maior confiabilidade de informações sobre os diversos fatores e impactos ocorridos no setor de recursos humanos.

4.2 Indicadores Estratégicos

Com a necessidade de tomar decisões, controlar custos, orçamentos e outros fatores diretamente ligado ao fator financeiro e voltado ao nível estratégico organizacional aonde é centralizada a tomada de decisão, o indicador estratégico traz um “menu” aonde facilmente são identificadas as informações necessária sobre:

- Fatores de custos relacionados diretamente á pessoal

- Número de colaboradores
- Produção por número de colaboradores
- Entre outros.

Fatores analisados de fácil leitura e interpretação, conforme alguns exemplos traduzidos pelos gráficos 1, 2 e 3:

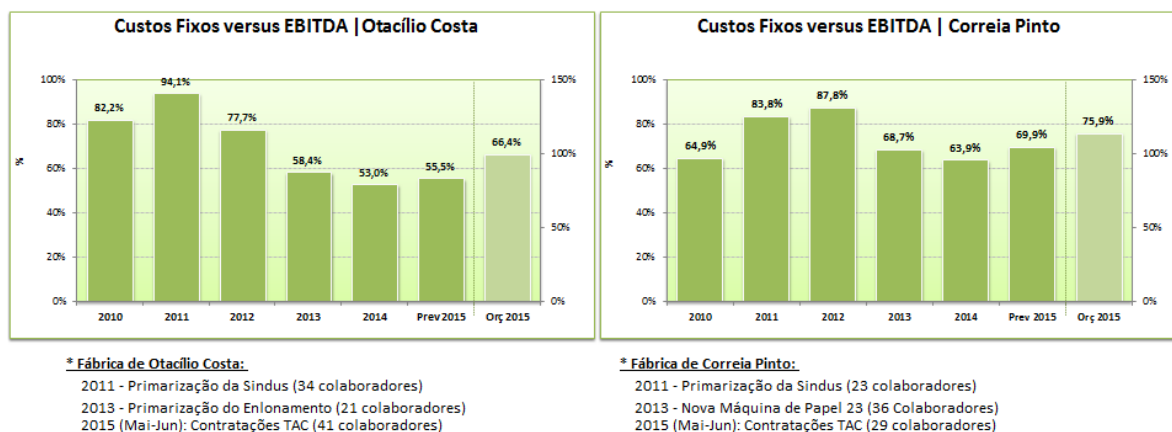


GRÁFICO 1 – Análise Custos Fixos versus EBITDA

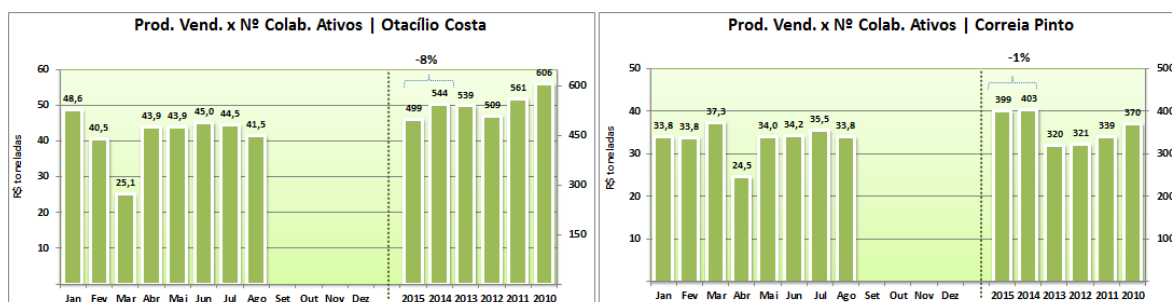


GRÁFICO 2 – Análise Produção versus Número de Colaboradores Ativos

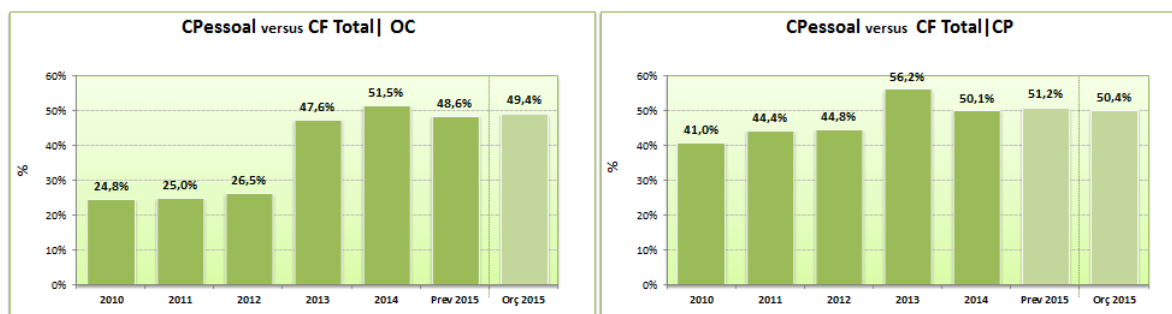


GRÁFICO 3 – Análise dos Custos do Pacote de Pessoal versus Custos Fixos

Através de gráficos padronizados, é possível identificar facilmente e fazer a leitura sobre fatores preponderantes, relacionados a custos relacionados diretamente com o setor e fator de recursos humanos.

4.3 Indicadores de Treinamento e Desenvolvimento

A capacitação da equipe é um fator que vem se tornando nas organizações cada vez mais necessárias, a fim de garantir um pessoal qualificado para atender as demandas necessárias dentro da organização e garantir eficiência nos processos desempenhados. Tornando-se assim necessário medir esses índices através das políticas e processos oferecidos pela organização, para identificar o nível de aperfeiçoamento dos colaboradores mediante os processos oferecidos internamente.

Com base nestas informações, a ferramenta possibilita identificar (gráficos 4, 5, 6 e 7):

- Investimentos com T&D
- Número de colaboradores treinados
- Custos com treinamentos e horas treinadas

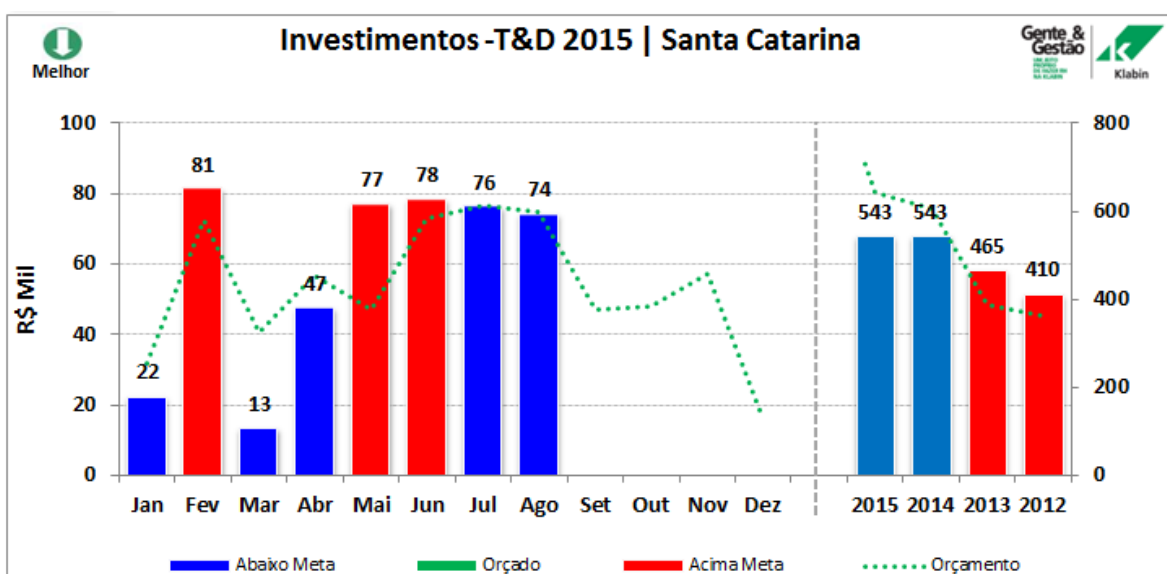


GRÁFICO 4 - Investimento com Treinamento e Desenvolvimento

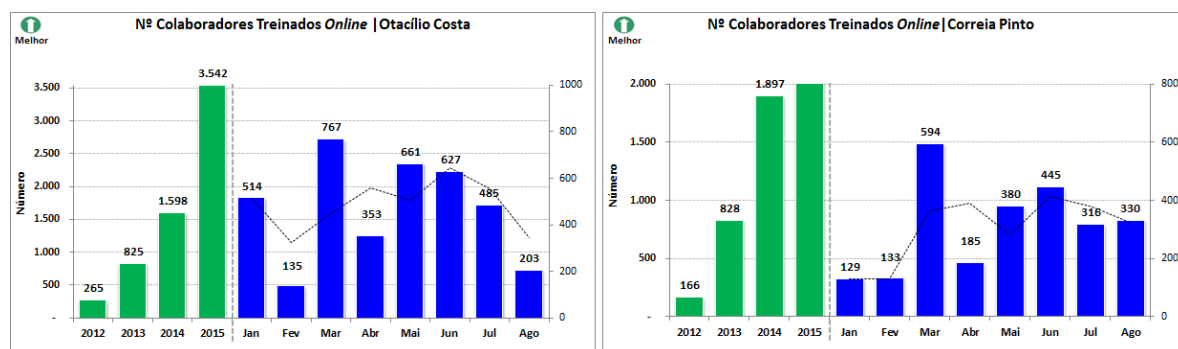


GRÁFICO 5 – Análise Número de Colaboradores Treinados

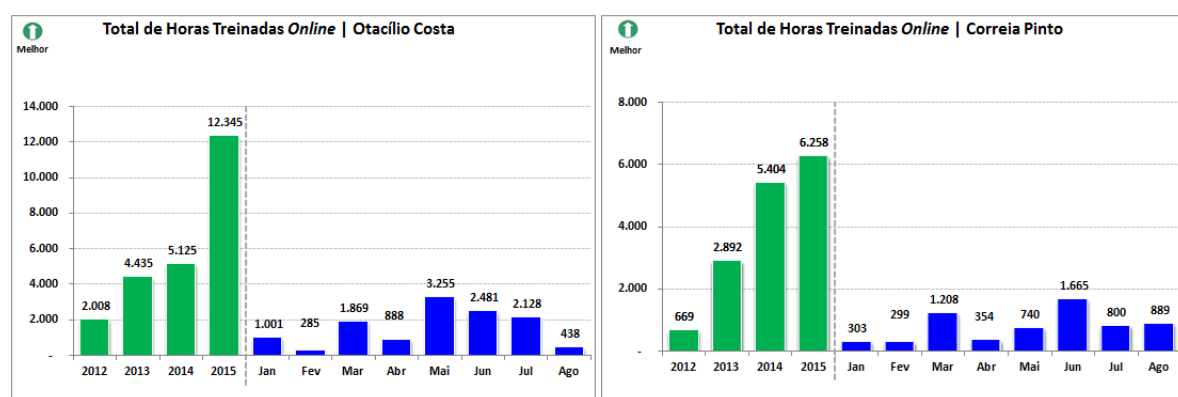


GRÁFICO 6 – Análise Total de Horas Treinadas Online

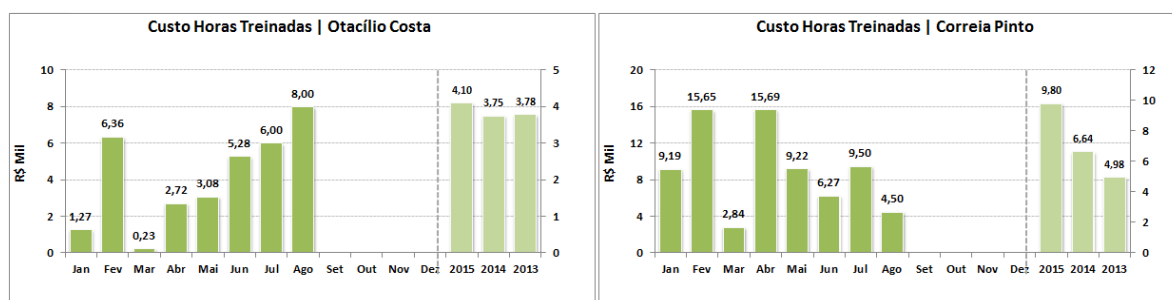


GRÁFICO 7 – Análise Custos de Horas Treinadas

A relevância de acompanhamento sobre os treinamentos e capacitação de pessoal, dentro do setor de recursos humanos, torna-se indispensável para acompanhamento de metas e formação interna da capacitação organizacional, unindo esforços para atingimento de metas e missão organizacional.

4.4 Indicadores de Recrutamento e Seleção

A necessidade de pessoal capacitado para atender as necessidades organizacionais é um fato que demanda tempo e necessariamente envolve um valor monetário considerável, valor este que precisa ser controlado e devidamente mensurado, a fim de garantir que a organização atenda suas perspectivas de maneira coerente.

As informações necessárias neste contexto para tomada de decisão estão exemplificadas nos gráficos (8 e 9) representadas:

- Contratações
- Índice de colaboradores desligados com tempo inferior á um ano

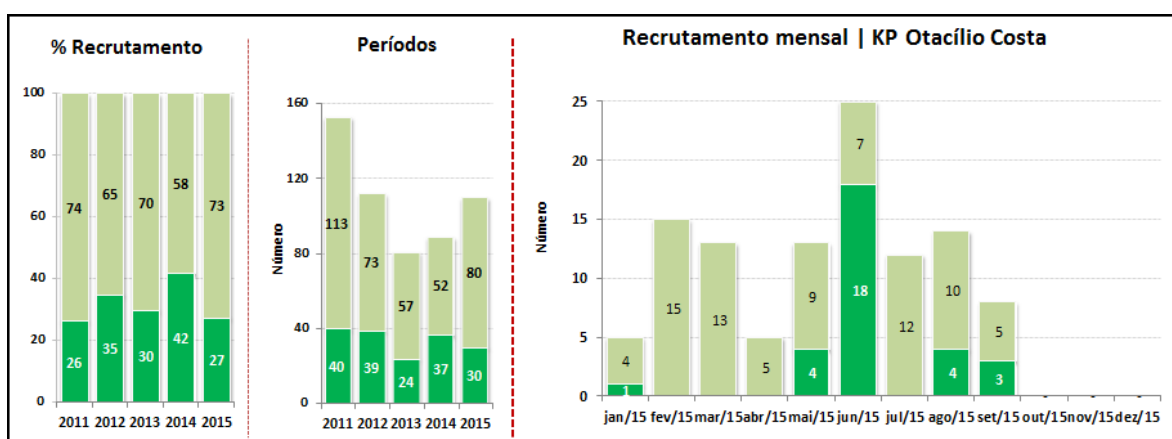


GRÁFICO 8 – Análise das Contratações

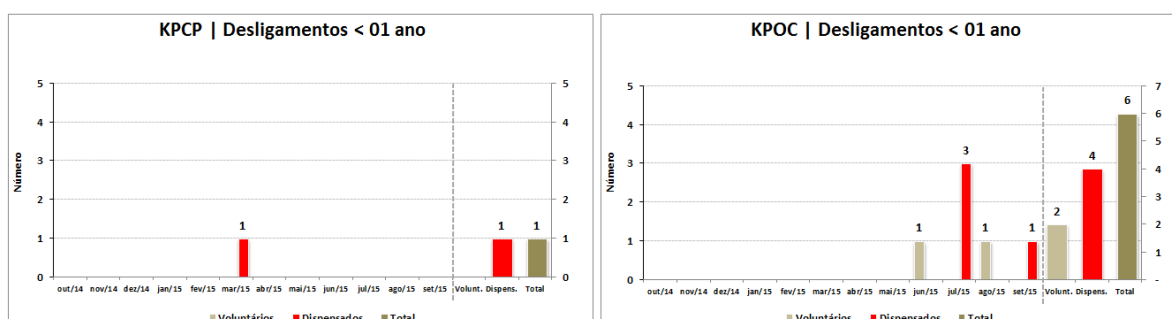


GRÁFICO 9 – Análise dos Desligamentos

Fatores de cunho financeiro cada vez mais vêm ganhando atenção nas organizações, e com corrente fluxo de informação e disponibilidade para aumento do fator humano organizacional, torna-se necessário que as organizações conheçam os fatores investidos para geração de novas fontes e ampliação institucional á fim de perpetrar a característica de melhor no segmento, e o papel de recursos humanos é indispensável neste quesito, além de se ter veracidade nas informações é importante se ter controle sobre os fluxos dos processos.

4.5 Indicadores de Remuneração

Levando em consideração que as pessoas são o maior ativo organizacional, seus custos implicam significativamente no contexto organizacional, pois são obrigações mensais e que precisam ser mensuradas (gráficos 10, 11, 12 e quadro 1):

- Número de Colaboradores Ativos
- Média Salarial versus Posição na Faixa Salarial
- Volume de horas extras
- Quantidade de Horas Extras Per Capta

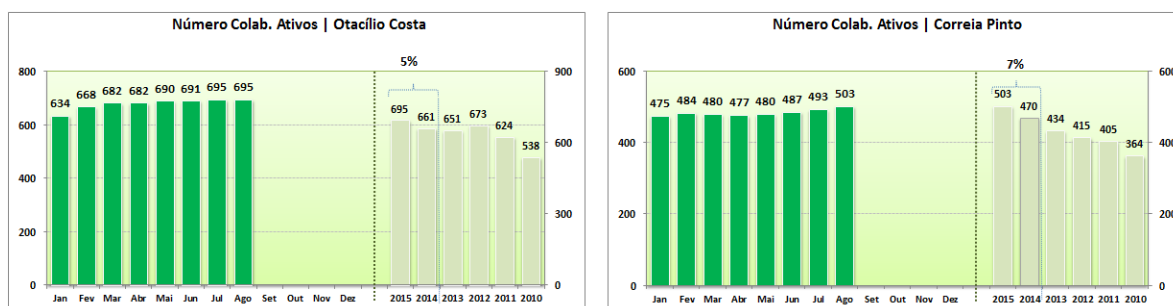


GRÁFICO 10 – Análise do Número de Colaboradores Ativos

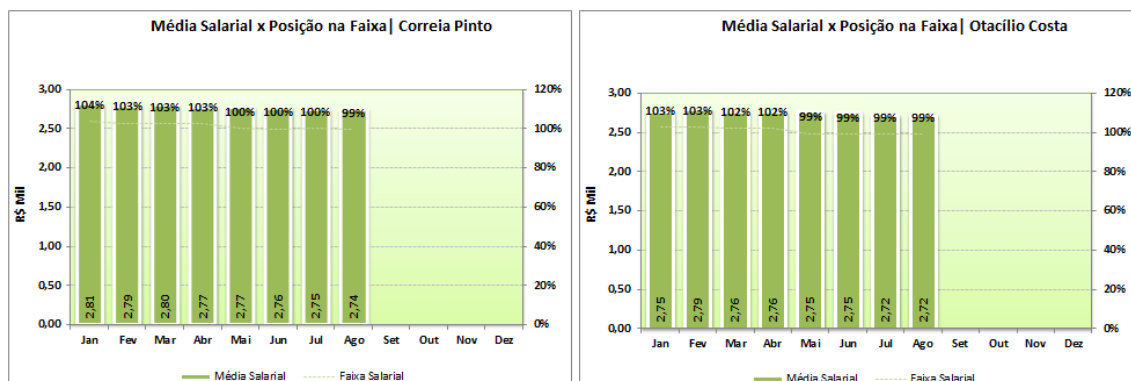


GRÁFICO 11 – *Análise da Média Salarial versus Posição na Faixa Salarial*

Local	Gerência	Desc. Centro Custo	Realizado até Julho	Orçado até Julho	Var	Farol
CP Ind	FABRICA		20.607	12.635	-7.972	
	EXCELENCIA OPERACINA		954	483	-471	
	INDUSTRIAL		315	190	-125	
	SUPRIMENTOS		195	178	-17	
	GENTE & GESTÃO		21	24	3	
	CONTROLADORIA		19	42	23	
	TECNOLOGIA		15	28	13	
	FACILITIES		15		-15	
CP Ind Total			22.141	13.580	-8.561	
OTA Ind	FABRICA		19.269	20.942	1.673	
	EXCELENCIA OPERACINA		634	330	-304	
	SUPRIMENTOS		453	375	-78	
	GENTE & GESTÃO		394	311	-83	
	INDUSTRIAL		274	358	84	
	CONTROLADORIA		154	175	21	
	PROJETO ENG.		90	7	-83	
	FACILITIES		25		-25	
TECNOLOGIA		19	28	9		
OTA Ind Total			21.312	22.526	1.214	
Total geral			43.453	36.106	-7.346	

QUADRO 1 - *Análise do Volume de Horas Extras*

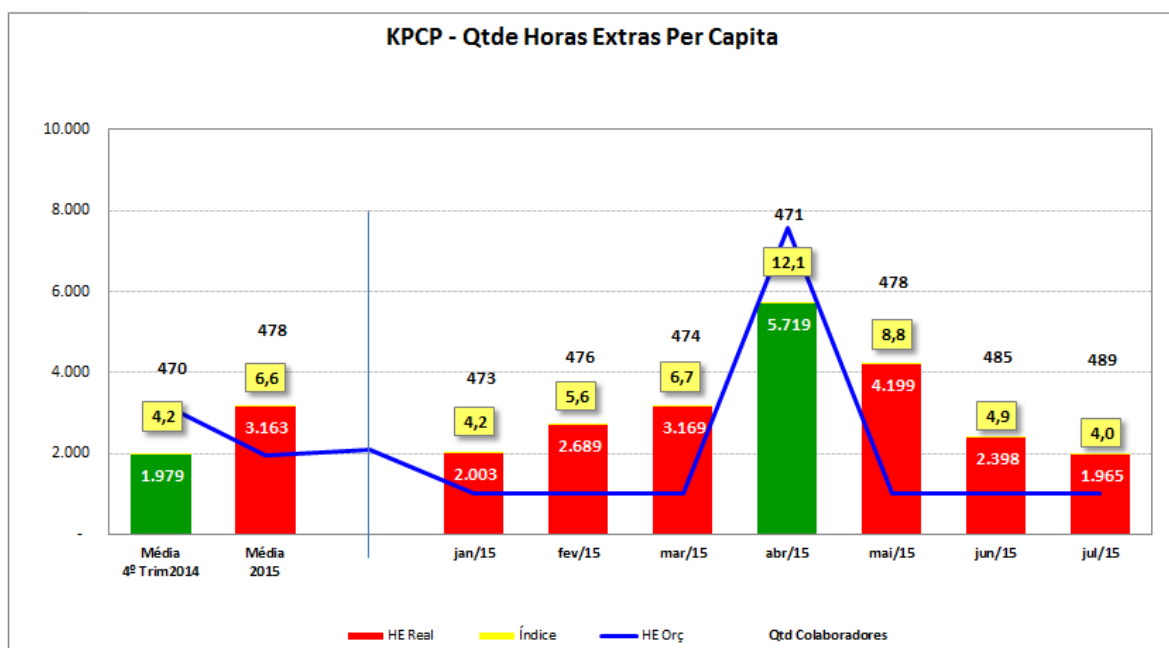


GRÁFICO 12 – Análise da Quantidade de Horas Extras Per Capta

5 CONCLUSÃO

Com base em características de processos gerenciais, o fluxo de informações deve ser cada vez mais bem gerenciado á modo de garantir que o percurso destas, seja utilizado em prol do meio organizacional garantindo em sua totalidade vantagens competitivas e diferenciais perante seus concorrentes no mercado.

É necessário organizar os fluxos de informação de maneira á poder enxergar o contexto organizacional com uma visão sistêmica, integrando os diversos departamentos á fim e alcançar os resultados pretendidos.

A ferramenta BSC, nos possibilita identificar e estabelecer metas plausíveis e mensuráveis de modo a alcançar a missão e visão estratégicas de uma organização, fazendo com que a gestão tenha mais segurança e meios para tomar decisão.

Na medida em que a informação vai tornando-se mais acessível aos diversos níveis estratégicos a necessidade de se medir a capacidade dos indivíduos inerentes ao meio organizacional tornasse também essencial, para garantir o sucesso da organização e trazer soluções e práticas que favoreçam a ambos.

Em função da principal finalidade em fornecer informações na forma de relatórios dinâmicos, gráficos e demonstrativos preestipulados e por terem utilização no nível gerencial e tático, nesse contexto o sistema de informação gerencial (SIG), ao qual têm características peculiares, natureza lógica, condições de armazenamento e contínua disposição para servir novamente como entrada, processamento e ser transformada e disseminada em informações úteis. Já como saídas, o conhecimento se traduzirá em decisões. Sendo assim, a melhor indicação do modelo teórico para tornar e fornecer informações para tomada de decisões com suporte á eficácia, onde possibilitou o desenvolvimento que o sistema para gerenciamento das informações ficasse estruturado para atender de forma simplificada, os processadores de transações

rotineiros nas tomadas de decisões, com minimização de esforços físicos e mentais.

Através da sistemática a partir de medições, o *Balanced Scorecard* (BSC) foi definido os indicadores adequados para traduzir os objetivos gerenciais com as informações de forma que serviços específicos gerados na gestão de pessoas sejam determinados, planejados e controlados estrategicamente, minimizando conflitos existentes entre as áreas da cadeia produtiva.

Essa solução potencial nos trouxe uma sólida e transparente noção daquilo que é mais realista, mensurável, exequível com funcionalidade clara e customizada, ajudando a atravessar com segurança e consistente confiabilidade as análises dos processos.

Com a implantação da ferramenta KPSC – Indicadores G&G Mão de Obra pode-se observar várias otimizações do processo interno da área de Recursos Humanos aos quais enumeramos á baixo:

- Eliminação de retrabalhos
- Padronização dos processos
- Armazenagem de todas as informações em um único local.
- Obtenção de dados atualizados em tempo real e confiáveis
- Otimização de tempo e processo

Com a ferramenta em uso contínuo, poderemos utilizar as informações, interpretar os dados e transformá-los em vantagem competitiva para o atingindo dos indicadores estratégicos á fim da organização chegar aos resultados almejados e também será seu aprimoramento com melhorias futuras.

6 SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS

Como sugestão para novos estudos, a partir deste projeto, deve-se aprofundar e dedicar novos desafios, abordando a real situação frente aos indicadores desenvolvidos, de forma a obter ganhos mensuráveis, visando à minimização de custos e maximização com a nova reestruturação e quais perspectivas de ganhos sinérgicos entre o nível estratégico e tático frente à nova adequação. Como premissa para o trabalho futuro poderá utilizar-se os conceitos de *Business Intelligence* – BI.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, I. C. L.; KANISKI, A. L. **A sociedade do conhecimento e o acesso à informação: para que e para quem?** Ciência da Informação, Brasília, v. 29, n. 3, p. 33-39, set./dez. 2000.

COSTA, A. P. P. **Balanced Scorecard – conceitos e guia de implementação.** São Paulo: Atlas, 2006.

DUCKER, P. F., **Rumo a Economia Próxima e Outros Ensaio.** Campus. São Paulo, 1981.

GALBRAITH, J.R (1995), “**Designing organizations, an executive briefing on strategy, structure and process**”, San Francisco: Jossey-Bass.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (2000) - **Organização orientada para a estratégia: Como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios.** Rio de Janeiro: Campus.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis.** 11ª. Edição. São Paulo: Campus, 2004.

SPITZER, Dean R. **Transforming Performance Measurement: rethinking the way we measure and drive organizational success.** New York: AMACOM, 2007.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

GOLDRATT, E. M., **A Meta - Um Processo de Melhoria Contínua**. Nobel - CD.

GOLDRATT, E. M., **A Meta - Um Processo de Melhoria Contínua**. Cox, Jeff / NOBEL.

HUNTER, J. C., **O Monge e o Executivo - Uma História Sobre a Essência da Liderança**. Sextante / Gmt.

JORDAN, J. R., **Capacitação Tecnológica e Desempenho Competitivo na Indústria de Papel de Embalagem em Santa Catarina**. (textos para análise das termologias aplicadas). UFSC/UNIPLAC, 2001.

LIDDELL, M., **O Pequeno Livro Azul da Programação da Produção**. Edição Brasileira. Tecmaran.

RENNÉ M., W. C. K., **A Estratégia do Oceano Azul**. Elsevier, 20^a ed.

ZATTAR, I. C., **Metodologia para implantação de um sistema de programação da produção com capacidade finita em empresas prestadoras de serviços**. 2003. 116 p. Trabalho de Conclusão de Curso - Curso de Tecnologia em Mecânica, Instituto Superior De Tecnologia, Joinvile, 2003.